

Olga L. Anzola Morales - Carlos J. Núñez Rodríguez - María T. Magallón Díez
Compiladores

**PROBLEMAS
CONTEMPORÁNEOS
DE ADMINISTRACIÓN
Y ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES**

Una perspectiva latinoamericana

Universidad
Externado
de Colombia

Carlos Julián Núñez Rodríguez
María Teresa Magallón Díez
Giovanna Maddalena Mazzotti Pabello
David Galicia Osuna
Rodrigo Eduardo Ocampo Merlo
Mariano Gentilin
Carmen Alejandra Ocampo Salazar
Diego René Gonzales Miranda
Giovanni Rodríguez Sánchez
Olga Lucía Anzola Morales
Rosiluz Ceballos Povedano
Liliana López Jiménez
Aydé Cadena López
Lorena Litai Ramos Luna

Olga Lucía Anzola Morales
Carlos Juan Núñez Rodríguez
María Teresa Magallón Díez
Compiladores

**Problemas contemporáneos
de administración
y estudios organizacionales**
Una perspectiva latinoamericana

Universidad Externado de Colombia

Problemas contemporáneos de administración y estudios organizacionales : una perspectiva latinoamericana / Olga Lucía Anzola Morales, Carlos Juan Núñez Rodríguez, María Teresa Magallón Díez, Compiladores. -- Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2022.

444 páginas : ilustraciones ; 21 cm.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 9789587907940 (impreso)

1. Administración de empresas -- América Latina 2. Cambio organizacional -- América Latina 3. Planificación estratégica -- América Latina 4. Cooperativismo -- América Latina 5. Comportamiento organizacional -- América Latina I. Anzola Morales, Olga Lucía, compiladora II. Núñez Rodríguez, Carlos Juan, compilador III. Magallón Díez, María Teresa, compiladora I. Universidad Externado de Colombia IV. Título

658.406 SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca febrero de 2022

ISBN 978-958-790-794-0

- © 2022, OLGA LUCÍA ANZOLA MORALES,
CARLOS JUAN NÚÑEZ RODRÍGUEZ Y
MARÍA TERESA MAGALLÓN DÍEZ (COMPS.)
- © 2022, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Calle 12 n.º 1-17 este, Bogotá
Teléfono (601) 342 0288
publicaciones@uexternado.edu.co
www.uexternado.edu.co

Primera edición: marzo de 2022

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones

Corrección de estilo: Olga Edith López

Composición: Marco Robayo

Impresión: Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S. - Xpress Kimpres

Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO 6
COMPLEJIDAD EN EL CAMPO DE LA CULTURA
EN LAS ORGANIZACIONES: PARADIGMAS
Y ORIENTACIONES TEMÁTICAS

MARIANO GENTILIN¹,
CARMEN ALEJANDRA OCAMPO SALAZAR²
y DIEGO RENÉ GONZALES MIRANDA³
Universidad EAFIT

-
- 1 Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana UAM (México) y en Administración por la Universidad EAFIT (Colombia); magíster en Estudios Organizacionales de la UAM y licenciado en Administración de la Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Profesor e investigador adscrito al Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Correos electrónicos: mgentilin@eafit.edu.co; marianogentil@hotmail.com.
 - 2 Doctora en Administración y magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT (Colombia); contadora pública de Universidad de Antioquia (Colombia). Profesora adscrita al Departamento de Contaduría Pública de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Correos electrónicos: cocampo2@eafit.edu.co; caocampo81@yahoo.es.
 - 3 Doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana UAM (México); doctor en Administración y magíster en Administración de Negocios de la Universidad EAFIT (Colombia); administrador de empresas de la Universidad de Antioquia (Colombia). Profesor titular adscrito al Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT. Correos electrónicos: dgonzal8@eafit.edu.co; diego-gonzalesm@gmail.com.

INTRODUCCIÓN

En el estudio de las organizaciones, el concepto de cultura es desconcertante (Willmott, 2000). Una gran cantidad de paradigmas y puntos de vista coexisten y se disputan enunciados que buscan determinar qué es cultura, cuáles son sus elementos, cómo debe estudiarse, etc. Esta indeterminación es heredada desde las raíces antropológicas del término, en las que, según White (1975), no existe acuerdo alguno acerca de lo que significa cultura. Para algunos, cultura es una conducta aprendida; para otros, es una abstracción de la conducta, representada en los productos materiales, en un conjunto de ideas o en cosas y acontecimientos del mundo exterior, entre otros.

Según Alvesson (2002), la cultura representa uno de los principales intereses de investigación en los estudios de gestión y de las organizaciones. “La dimensión cultural es central en todos los aspectos de la vida organizacional” (p. 1), es también un tema muy vigente y uno de los cinco principales temas abordados en el estudio de las organizaciones (Gentilin et al., 2019).

Una incertidumbre en relación con la cultura es la aparente dualidad que posee el término: es complejo de entender cuando se lo aborda en profundidad, pero es figuradamente fácil de aplicar cuando se lo utiliza de manera superficial; por ello, según Alvesson (2002), es un concepto utilizado para explicar “todo y nada” a la vez. En la literatura es común el uso indiscriminado de términos como cultura organizacional, cultura corporativa, cultura de gestión, cultura administrativa (Gentilin, 2017) o incluso de cultura nacional, regional y análisis intercultural para referirse a cultura en las organizaciones, pero, en propiedad, cada una de estas expresiones está implicada de manera subyacente en divergencia de enfoques, propósitos, niveles de análisis, metodologías, etc.

Cultura es un concepto profundo que no se puede tratar de manera superficial, independientemente de la finalidad que se busque. La gran diversidad de propuestas conceptuales coexistente en el campo conforma una antología diversa y compleja de descifrar que complejiza su entendimiento. A partir de esto, resulta relevante entender qué se estudia en relación con la cultura en las organizaciones, cuáles son los principales puntos de vista al respecto, qué diferencias existen entre estos puntos de vista, qué finalidad posee cada uno, qué tipo de estudios se abordan y qué metodologías se utilizan para su estudio.

De acuerdo con Alvesson y Berg (1992), el mayor problema en torno a este concepto es que la mayoría de los estudios se enfocan en un nivel determinado de análisis, dentro o fuera de la organización, pero pocos abordan el nivel organizacional propiamente dicho. Además, Alvesson (1993) y Schultz (1995) señalan que en el estudio de la cultura en las organizaciones se deben diferenciar dos enfoques: el funcional, que posee una concepción simplista de cultura y está orientado a la funcionalidad de las organizaciones; y el comprensivo o simbólico, que parte de una noción compleja de cultura y posee una inclinación más interpretativa y analítica.

En este trabajo se realiza una caracterización de los principales paradigmas de estudio de la cultura en las organizaciones a partir de la diferenciación del enfoque, el nivel de análisis abordado y de la orientación temática. Para fundamentar, ejemplificar y caracterizar estos paradigmas, se realizó una revisión y un análisis de literatura de tipo *scoping* mediante la revisión de 103 artículos publicados en diez de las principales revistas relacionadas con el estudio de las organizaciones a nivel mundial. Como resultado de la investigación, se pudieron diferenciar cuatro paradigmas principales de estudio: cultura corporativa, cultura organizacional, cultura nacional y cultura interregional. También se identificaron siete orientaciones temáticas:

gestión cultural, gestión de la imagen, diversidad cultural, dinámica cultural, análisis institucional, construcción de sentido y adaptación cultural.

El trabajo se divide de la siguiente manera. En primer lugar, se presentan los antecedentes teóricos, donde se discute el concepto de cultura en las organizaciones y se exhibe la multiplicidad de enfoques que coexisten. Seguidamente, se expone la metodología que se llevó a cabo para realizar la investigación. Luego, se desarrollan los hallazgos y se establecen las discusiones en torno a la propuesta de los cuatro paradigmas, las orientaciones temáticas y del concepto de cultura. Por último, se exponen las limitaciones y se sugieren líneas de estudio para el futuro.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

Cultura, en su acepción popular, representa el conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo (Florián, 2011). Según diversos autores (Espina, 1992; Kahn, 1975; White, 1975), la primera definición de cultura fue acuñada por el antropólogo Edward Tylor en 1871, quien la define como “todo complejo que comprende el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y las otras capacidades o hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad” (Tylor, 1920, p. 1).

Diversas disciplinas—como la sociología, la psicología o la filosofía— se han abocado al estudio de la cultura, pero, en sí, este concepto es en esencia propio de la antropología (Espina, 1992). Desde esta ciencia se han forjado distintas corrientes (Kahn, 1975), escuelas (Allaire y Firsirotu, 1984) o líneas de estudio (Smircich, 1983), con puntos de vista no siempre conmensurables entre sí, lo que ha derivado en una diversidad de opiniones y en una falta de consenso (White, 1975). Además, según Smircich (1983), el campo del estudio de las organizaciones ha tomado prestado el concepto desde

la disciplina antropológica, pero sin anteponer una adecuada reflexión, y en recurrentes ocasiones ha hecho una apropiación descontextualizada de su significado original.

El gran auge por el estudio de la cultura en las organizaciones comenzó a finales de la década de los setenta del siglo pasado. Dos hechos significativos llamaron la atención de estudiosos de Norteamérica por el tema: la crisis del modelo norteamericano de producción imperante en Occidente y la difusión del éxito del modelo de producción flexible japonés (Hatch, 1997; Martin, 2004). El interés se focalizó en la gestión de recursos humanos y en el uso de la cultura como un medio para alinear el comportamiento de los empleados hacia la consecución de fines organizacionales (Ogbonna y Harris, 2002). Los aspectos culturales fueron percibidos como los elementos más importantes del éxito de las organizaciones al asociar la gestión cultural con el desempeño organizacional (Aktouf, 1990; Allaire y Fisirotu, 1984; Alvesson, 2002; Alvesson y Sveningsson, 2008; Martin et al., 2006).

Deal y Kennedy (1985), Peters y Waterman (1982) y Ouchi (1981) fueron los impulsores del denominado “gran auge”. Con gran difusión y aceptación, sobre todo por parte de los mandos gerenciales de las compañías, se promovía el buen empleo de los elementos culturales para repercutir de manera favorable en el desempeño corporativo. En líneas generales, esta perspectiva postula que la fuerza impulsora del éxito en los negocios radica en crear una cultura vigorosa soportada en valores fuertemente consensuados (Robertson y Swan, 2003) y compartidos por todos los miembros de una organización (Earley y Mosakowski, 2000; Sørensen, 2002).

Por esos mismos años, pero con una mirada crítica, otras voces denunciaban que esa visión de cultura reducía el concepto de cultura a expresiones superficiales y sin mayor sentido (Alvesson y Sveningsson, 2008), de modo que catalogaron esa postura como determinista y prescriptiva (Jones, 2000). El principal argumento de crítica se enfocó

en declarar que esa perspectiva representaba un discurso ideológico (Zapata-Domínguez, 2002), alineado con los requerimientos funcionales de las empresas (Montaño-Hirose, 2003), que desconocía la compleja naturaleza del concepto. De hecho, según Willmott (1993), los puntos de vista que asocian la cultura con el éxito organizacional se encuentran sesgados por altas expectativas acerca de la autodeterminación, sin poder garantizar que la gestión de la cultura repercute en mayor alineación para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Discusiones similares se han dado entre propuestas y teóricos de la cultura, pero desde un nivel de análisis macro. Los trabajos de Hofstede (1980a; 1980b; 2002), Hofstede et al. (1990) y GLOBE Study (Chhokar et al., 2007; House et al., 2004) describen la cultura de diferentes países a partir del análisis en organizaciones. Estos estudios, si bien han logrado gran difusión y reconocimiento, también han cosechado una amplia variedad de críticas por la concepción uniforme y homogénea de cultura (Chevrier, 2009; McSweeney, 2002a y 2002b), por su aproximación funcionalista y universal al concepto (Williamson, 2002) y por el reduccionismo que fomentan al utilizar solo números y estadísticas para el análisis (Baskerville, 2003).

De hecho, Boyacigiller et al. (1995) diferencian tres puntos de vista: la comparación entre países, la interacción intercultural y las múltiples culturas. La primera es más funcionalista y está asociada con los trabajos de Hofstede (2002), quien concibe la cultura como un *software*, o con los estudios de Weisinger y Salipante (2000), para quienes la cultura es algo fácilmente transportable. La segunda y la tercera perspectiva presentan una mirada más comprensiva, que contempla la cultura como negociada y modificable (Brannen y Salk, 2000), no determinada, de manera que pueden existir tanto similitudes entre culturas de diferentes países como diferencias entre culturas del mismo país (Nelson y Gopalan, 2003).

PROCESO METODOLÓGICO

El objetivo de este trabajo es identificar y caracterizar los principales paradigmas y puntos de vista que coexisten en el campo del estudio de la cultura en las organizaciones. Para ello, se llevó a cabo una revisión de literatura de tipo *scoping* o también conocida como exploratoria. Siguiendo a Post et al. (2020, p. 352), un artículo de revisión es “un estudio que analiza y sintetiza un cuerpo de literatura existente identificando, desafiando y avanzando los componentes básicos de una teoría a través de un examen de un cuerpo (o varios cuerpos) de trabajos anteriores”. En este sentido, se puede ayudar a otros investigadores a comprender temas de investigación y a discernir áreas importantes, sobre todo en áreas maduras como la cultura, en la que coexiste mucha literatura y ambigüedad. De igual manera, Munn et al. (2018) exponen que las revisiones de alcance o tipo *scoping* son adecuadas cuando el propósito del trabajo es identificar tipos de evidencia en un campo determinado, aclarar conceptos o definiciones clave, o identificar características o factores clave relacionados con un concepto.

Como insumo para el desarrollo de la investigación, se revisaron y analizaron artículos académicos con el fin de mejorar la calidad del proceso y los resultados obtenidos por el empleo de un procedimiento transparente y reproducible (Tranfield et al., 2003). En total, se analizaron 103 artículos de 178 preseleccionados, provenientes de publicaciones realizadas entre 2005 y 2014 en diez revistas de alto impacto.

Recolección de los datos

Para la elección de las revistas se tuvieron en cuenta diez revistas representativas del ámbito internacional referidas al estudio de las organizaciones. Los tres criterios de selección utilizados fueron los siguientes: (a) categorías temáticas relacionadas con la investigación (*business*,

management, sociology, organization, entre otras), (b) el indicador SJR (*Scimago Journal Rank*) y (c) los rangos intercuartílicos de la distribución de frecuencia de los respectivos indicadores (ver tabla 1). Finalmente, se consideraron solo las publicaciones con carácter de artículo.

TABLA 1.
REVISTAS SELECCIONADAS DEL ÁMBITO INTERNACIONAL

N.º	REVISTA	ARTÍCULOS ANALIZADOS	CUARTIL EN LA CATEGORÍA	SJR (2014)
1	<i>Academy of Management Journal</i>	19	Q1	10,95
2	<i>Journal of Management Inquiry</i>	16	Q1	1,49
3	<i>Human Relations</i>	14	Q1	2,29
4	<i>Organization Studies</i>	12	Q1	3,19
5	<i>Organization Science</i>	10	Q1	9,27
6	<i>Organization</i>	9	Q1	1,44
7	<i>Journal of Management Studies</i>	8	Q1	4,67
8	<i>The Academy of Management Review</i>	7	Q1	13,73
9	<i>Administrative Science Quarterly</i>	6	Q1	7,7
10	<i>Work, Employment and Society</i>	2	Q1/Q2	1,06
	Total de artículos	103		

Nota. Elaboración propia con base en los datos obtenidos del SJR a 2014.

Codificación y categorización

Con base en Taylor y Bogdan (2000), se llevó a cabo una codificación de tipo sistemática con el fin de desarrollar y refinar las interpretaciones de los datos, y se utilizó un proceso de categorías preliminares y emergentes (Galeano, 2004 y 2012). El análisis se inició con la clasificación de los artículos en algunas categorías preliminares: paradigma subyacente (modernista, simbólico-interpretativo y posmoderno), nivel de análisis (micro, meso y macro), metodología (cuantitativa, cualitativa y mixta), concepción (integrada, diferenciada

y fragmentada) y enfoque (funcional y comprensivo). Posteriormente, el análisis de los resultados permitió la identificación y categorización de los cuatro paradigmas y las siete orientaciones temáticas emergentes. Para el proceso de categorización se utilizó el *software* Atlas.ti.

Análisis de la información

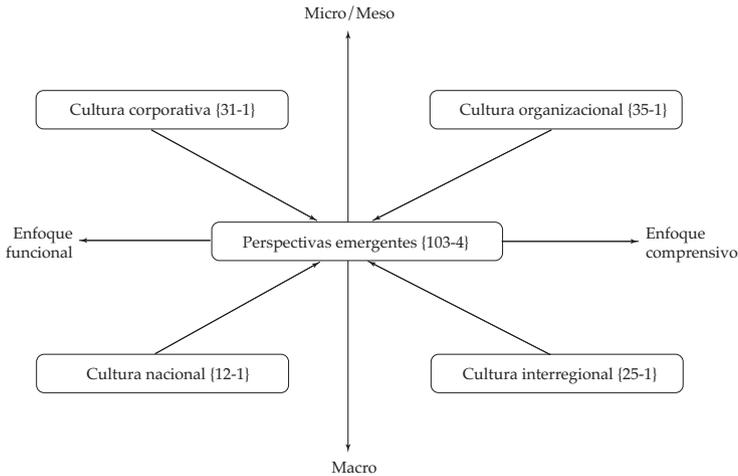
El análisis de la información se llevó a cabo en tres etapas: (i) análisis preliminar de la base de datos, en la que se preseleccionaron 178 trabajos relacionados con el tema de cultura en las organizaciones; (ii) depuración de los artículos que no abordaban de manera directa la temática central en su estudio (p. ej.: clima organizacional, identidad, análisis del discurso, entre otros); y (iii) análisis en profundidad del contenido de los 103 artículos seleccionados.

HALLAZGOS

Los resultados posibilitaron realizar una identificación y caracterización del estudio de la cultura en las organizaciones a partir de cuatro paradigmas de estudio: cultura corporativa, cultura organizacional, cultura nacional y cultura interregional (ver figura 1). Estos paradigmas se diferencian, principalmente, por su enfoque (funcional o comprensivo), su nivel de análisis (micro, meso y macro) y por la orientación temática (gestión cultural, gestión de la imagen, diversidad cultural, dinámica cultural, análisis institucional, construcción de sentido y adaptación cultural). Algunos temas —como es el caso de la diversidad cultural— se abordan en distintos paradigmas, pero con enfoques diferentes.

FIGURA 1.

PARADIGMAS DE ESTUDIO DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de Atlas.ti.

El eje de enfoque se refiere a la manera como se concibe el concepto y a la finalidad con la cual este se emplea. Un enfoque funcional es aquel que vela por el funcionamiento de la organización; concibe la cultura como algo homogéneo, estable y que puede ser aplicado de manera universal. Un enfoque comprensivo se orienta a la interpretación de los aspectos culturales con el fin de llegar a un mejor entendimiento de la vida organizacional; entiende que la cultura es diversa, ambigua y heterogénea, por ello busca llegar a niveles de estudio más profundos, en los que se puedan develar patrones de significados. Del total de los estudios, el 58 % presentan un enfoque comprensivo, y el 42 %, uno funcional.

En relación con el nivel de análisis, los términos macro, micro y meso se refieren a aquellos estudios que tienen interés en el ámbito organizacional. El nivel micro se centra más en los aspectos formales e integrados de la cultura,

los cuales responden a los lineamientos establecidos por la gerencia, pero no ahondan en las diferencias y ambigüedades que pueden existir en el interior de las organizaciones. El nivel meso, en cambio, se enfoca en la organización como un todo. Por otro lado, el nivel de análisis macro se refiere a aquellos estudios que abordan la organización como unidad de análisis, pero que en verdad se interesan por problemas que trascienden a la misma organización; este nivel se centra en ámbitos más amplios, como países, regiones o sectores industriales. El 64 % de los trabajos analizados presentan un nivel de análisis micro/meso, y el 36 %, un nivel macro.

En cuanto al enfoque metodológico, los hallazgos ilustran un campo de estudio representado de la siguiente manera: el 63 % de los estudios son de enfoque cualitativo, el 32 % son cuantitativos y un 5 % son mixtos. Del total de los estudios de carácter cualitativo, casi el 50 % corresponden a reflexiones teóricas que no realizan investigación aplicada.

A continuación, se desarrollarán los cuatro paradigmas de cultura en las organizaciones; se destacan las orientaciones temáticas, la unidad de análisis y las metodologías aplicadas.

Cultura corporativa

En el cuadrante de cultura corporativa destacan estudios principalmente cuantitativos (61 %) y desarrollados a partir de encuestas, las cuales son entendidas como un medio eficiente y estandarizado para llegar a los niveles manifiestos de la cultura (Beugelsdijk et al., 2006); también es común el uso de análisis de documentos y de simulaciones con estudiantes. Los trabajos se enfocan en determinar relaciones entre variables y, por lo general, se dirigen a entender la funcionalidad de la cultura en las organizaciones. Resaltan tres tipos de orientaciones temáticas: gestión

cultural, gestión de la imagen organizacional y gestión de la diversidad cultural.

Con respecto a la gestión cultural, sobresale el uso de la cultura como un elemento de control social. La cultura es entendida como un conjunto subjetivo de teorías acerca de cómo funciona el mundo, y brinda una idea de los comportamientos esperados en el interior de las organizaciones (Erdogan et al., 2006). Los medios utilizados para influir el comportamiento son variados: desde el uso de creencias religiosas (Bell et al., 2012), de historias mitológicas (Bathurst y Monin, 2010) o de valores éticos (Biron, 2010), pasando por la conformación de culturas de amistad (Costas, 2012), de servicio (Liden et al., 2014) o de amor a los compañeros (Barsade y O'Neill, 2014), hasta el diseño de oficinas para inducir determinados patrones de comportamiento (McElroy y Morrow, 2010).

En gestión cultural, la cultura se concibe como un conjunto de recursos que posibilitan desarrollar estrategias de acción (Rindova et al., 2011), cuya clave es construir culturas consistentes y basadas en prácticas eficaces de gestión (Kotrba et al., 2012). Por ello, la cultura se analiza como un instrumento para alcanzar el éxito en una situación de cambio organizacional (Jones et al., 2005), hacer frente a la adversidad (Nelson, 2011) o generar innovación organizacional (Lægneid et al., 2011).

En gestión de la imagen organizacional, también entendida como gestión de las impresiones, los trabajos se focalizan en la utilización de elementos culturales para incidir en la percepción de los actores de interés y así conducir audiencias objetivo a conclusiones deseadas (Clarke, 2011). Según Lamertz et al. (2005), las organizaciones primero construyen una imagen que las caracterice (autocategorización) y luego reclaman otras imágenes cuando se asocian con otras entidades dentro de su campo. Para ello, algunos estudios sugieren el uso de reclamaciones o actividades prosociales (McDonnell y

King, 2013), o bien el empleo de la calidad percibida y el reconocimiento colectivo (Rindova et al., 2005) para incidir en la reputación social. También se utiliza la gestión de acciones simbólicas para controlar atribuciones formadas por los demás (Zott y Nguyen Huy, 2007) o de elementos símbolos —como la marca corporativa— para comunicar e inspirar comportamientos deseables en referencia a los clientes (Plakoyiannaki et al., 2008).

Por último, en gestión de la diversidad cultural, se destaca que la diversidad puede impactar tanto positiva como negativamente, dependiendo del grado de parentesco y de diferencia cultural (Stahl y Voigt, 2008). Una gran diferencia cultural puede repercutir en la integración social y en el desempeño (Guillaume et al., 2014), así como en la adaptación a los requerimientos de las organizaciones (Fitzsimmons, 2013). Según Hutzschenreuter et al. (2011), las empresas multinacionales deben entrar primero a países con menor distancia cultural.

Van Dick et al. (2008) indican que la diversidad impacta positivamente el desempeño de los equipos de trabajo cuando los integrantes tienen creencias en favor de esta. Por su parte, Chua (2013) afirma que la diversidad tiene un efecto positivo en la generación de soluciones más creativas para la resolución de problemas globales (Chua, 2013). Así mismo, otros trabajos analizan la relación positiva entre (i) la gestión de la diversidad, el apoyo mutuo y el éxito en las relaciones entre grupos (Bacharach et al., 2005); (ii) el desempeño, la seguridad y la etnicidad (Pattie et al., 2012); (iii) el desempeño, el género y la meritocracia (Castilla y Benard, 2010). Finalmente, otros autores advierten que los beneficios de la diversidad se dan si se promueven el intercambio, la discusión y la integración de tareas y puntos de vista (Nederveen-Pieterse et al., 2013); según Gale y Vance (2012), esto implica pensar menos en el contenido y más en el estilo de intercambio de conocimientos.

Cultura organizacional

Los trabajos comprendidos en este paradigma poseen un enfoque cualitativo (97%) y priorizan el uso de entrevistas en complemento con técnicas como observación y análisis de documentos. De todos los estudios, un 60% corresponden a investigaciones aplicadas en organizaciones, y un 40%, a reflexiones teóricas. Se destacan tres orientaciones temáticas: dinámica cultural, análisis institucional y proceso de construcción de sentido.

En *dinámica cultural* se agrupan trabajos que buscan evidenciar la heterogeneidad y la coexistencia de diversos actores en la configuración cultural. En este tema se destacan la falta de uniformidad y consistencia cultural en las organizaciones (Nicholson, 2005), la presencia de subculturas, las diferencias y ambigüedades (Morgan y Ogbonna, 2008), así como la necesidad de distinguir entre la visión gerencial y la de los empleados (Callan, 2007). Como ejemplo, el trabajo de Schein (2006) resalta la necesidad de realizar análisis profundos para entender si son los líderes quienes crean cultura o si la cultura y los grupos sociales generan líderes. De igual manera, Rodrigues (2006) indica que los cambios culturales no son originados por un solo agente, sino por la movilización de los diferentes grupos sociales. Por su parte, Canato et al. (2013) explican que, si bien los líderes poseen gran influencia, un cambio cultural solo podría llevarse a cabo a partir de la inclusión profunda y prolongada de nuevas prácticas. Y según Kellogg (2011), se deben contemplar elementos tanto culturales como políticos para realizar cambios de cultura en las organizaciones.

Aunado a lo anterior, en dinámica cultural, los trabajos evidencian lo siguiente: la cultura organizacional es cambiante, con influencia mutua entre el contexto y la organización (Harrison y Corley, 2011); las relaciones informales y los compañeros de trabajo tienen predominancia por sobre

las políticas y la autoridad formal en la transmisión de valores y prácticas (Hill y Carley, 2011); y los empleados utilizan fachadas de conformidad para aparentar empatía con los valores organizacionales, pero no se comportan conforme a esos valores (Stormer y Devine, 2008).

Otros documentos estudian el cambio cultural como un proceso liminal y complejo (Howard-Grenville et al., 2011); analizan la imagen organizacional como un proceso confuso entre imágenes autoproyectadas y la interpretación de los externos (Price et al., 2008); y abordan el cambio cultural de una cultura con normas explícitas a una cultura secesionistas o de observancia, en la cual las políticas no son racionales y son difíciles de desafiar (Halsall y Brown, 2013). Por último, Kaplan (2011) analiza el uso del PowerPoint como elemento epistémico que se utiliza para la reproducción cultural.

En *análisis institucional de la cultura*, los autores proponen un punto de encuentro entre el análisis cultural y la teoría institucional para entender aquellos aspectos culturales que se dan por sentados (Hatch y Zilber, 2012). Schultz y Hinings (2012) indican tres posibles vías de estudio: culturas como subculturas, procesos de constitución cultural y el impacto de la globalización. Como subcultura, posibilita entender el origen de las prácticas y estructuras culturales de la organización en relación con el contexto cultural (Zilber, 2012). Al respecto, como ejemplos están el trabajo de Rhodes y Parker (2008)—quienes entienden las organizaciones como producto de los temas de cultura popular—, el de Rehn (2008)—que observa la influencia de la cultura popular sobre la cultura de los negocios y viceversa— y el de Shukaitis (2008)—que evidencia el uso de la música popular como elemento de resistencia de los trabajadores de Starbucks a las rutinas laborales—. Esta orientación también comprende estudios sobre el rol de los rituales para socializar normas, valores y comportamientos esperados (Dacin et al., 2010), o como mecanismo para reforzar las estructuras y el orden institucional (Rippin, 2011).

Como proceso, el *análisis institucional* permite comprender cómo se construyen, comparten e institucionalizan los significados por medio de múltiples niveles de análisis y cuál es la influencia del contexto cultural (Hinings, 2012; Morrill, 2012). Por ejemplo, el estudio de Hancock (2008) evidencia cómo la cultura popular posibilita entender realidades organizacionales en función del tiempo y del lugar en los que fueron concebidas.

En relación con la *globalización*, se analiza su impacto en el mundo actual y la trascendencia de culturas organizacionales a nivel global, como es el caso de Starbucks (Aten y Howard-Grenville, 2012), o la presión institucional y la conformación de isomorfismos y de culturas organizacionales en contextos globales (Schultz, 2012).

Por último, en *construcción de sentido* se integran trabajos que buscan entender el rol de los líderes y de los grupos sociales en la construcción de significados en las organizaciones. Según Maitlis (2005), los líderes siempre tienen una posición privilegiada para incidir en las interpretaciones por medio de historias colectivas, símbolos y prácticas consolidadas, e incluso, de acuerdo con Flores-Pereira et al. (2008), su influencia está presente en rituales informales como beber cerveza luego del trabajo. Pero, por otro lado, las historias y narraciones que influyen la construcción de sentido están mediadas por aspectos inconscientes e irracionales (Jones y Spicer, 2005), que no representan un monólogo, sino un diálogo continuo y multívlogo que expresa tanto la legitimación como la resistencia (Vaara y Tienari, 2011), así como las luchas de poder internas (Näslund y Perner, 2012), por lo tanto, la cultura y el sentido que esta adquiere son renegociados día a día (Ravasi y Schultz, 2006). Como ejemplos, Gehman et al. (2013) muestran que los valores se transmiten a las prácticas mediante discusiones, negociaciones y reconfiguraciones; por su parte, Dailey y Browning (2014) afirman que siempre existirán discrepancias debido a que

una misma historia será captada con diferente significado por dos o más personas.

Cultura nacional

En este paradigma, los trabajos se abordan desde metodologías principalmente cuantitativas (67 %) por medio de encuestas, pero también se destacan algunos trabajos con enfoque mixto que utilizan tanto encuestas como entrevistas. Un aspecto que merece ser resaltado es que todos los artículos consideran como base para sus estudios a Hofstede y GLOBE. Desde el punto de vista temático, los artículos analizados se orientan al estudio de la diversidad cultural entre países.

Una particularidad de las investigaciones comprendidas en este paradigma es que, si bien se enfocan en la diversidad cultural, los análisis parten de la hipótesis según la cual los países tienen valores culturales homogéneos en su interior. Por lo tanto, su interés reside en analizar diferentes temas asociados con los valores culturales dominantes, con el fin de expresar cursos de acción universales.

Un aspecto de gran relevancia en este paradigma es el sistema de compensación en relación con la diversidad cultural. Según los trabajos, el sistema de compensación representa un artefacto cultural (Greckhamer, 2011) o un producto de los prejuicios culturales y los valores predominantes en un país (Malsch et al., 2012). Así, de acuerdo con Chiang y Birtch (2007), es necesario distinguir los aspectos mejor valorados según los valores culturales dominantes en una nación para poder establecer un sistema que recompense adecuadamente a sus colaboradores. Por ejemplo, el estudio de Chiang y Birtch (2012) establece que en Hong Kong tienen mayor influencia las recompensas financieras, y en Finlandia, las no financieras.

Por otro lado, Chen y Aryee (2007) indican que los valores culturales definen lo que significa ser una persona en una sociedad y cómo deben ser las prácticas de gestión, por ende,

una mayor congruencia entre estas prácticas y los valores dominantes tendrá un efecto positivo en los trabajadores. En este mismo sentido, Farh et al. (2007) analizan la relación entre los líderes y los colaboradores, Thomas et al. (2010) estudian las variaciones de los contratos psicológicos, y Kim y Jensen (2014) examinan la interpretación de las señales del mercado, todos en relación con las diferencias culturales entre países.

Otros estudios destacan, por ejemplo, el valor de colectivismo y demuestran que, en organizaciones globales, los gerentes deben ser mucho más sensibles a las diferencias culturales cuando estén en países donde predomine este valor (Bhagat et al., 2007), o bien que la diversidad produce un mayor nivel de cooperación en culturas caracterizadas por el trabajo colectivo (Chatman y Spataro, 2005). Por otro lado, Ramaswami et al. (2014) resaltan que, en culturas con mayor distancia de poder —como Taiwán—, las posibilidades de carrera en las organizaciones son más difíciles para las mujeres que para los hombres, y que, en todo caso, estas deben mostrar obediencia y deferencia para ser mejor consideradas. Finalmente, Xiao y Tsui (2007) analizan la relación entre los valores colectivistas de China y el impacto de los intermediarios en la carrera profesional.

Cultura interregional

En este paradigma, los estudios se orientan en entender las diferencias culturales a nivel global, independientemente del país. Los enfoques metodológicos son, en su mayoría, cualitativos (76 %), aunque es importante destacar que el 45 % corresponden a reflexiones teóricas y el resto son investigaciones científicas aplicadas. Los trabajos tienen principalmente tres orientaciones temáticas: diversidad cultural, adaptación cultural y construcción de sentido.

En *diversidad cultural*, sobresalen estudios que realizan una crítica al paradigma de cultura nacional. Los aspectos

más reprochados se concentran en (i) la reducción de la cultura solo a “valores”; (ii) entender el concepto como un sistema que cosifica un esquema de jerarquía mundial (Ailon, 2008); (iii) en ser un modelo ciego a las ambigüedades, la multiplicidad y las desigualdades culturales (Magala, 2009; Szkudlarek, 2009); y (iv) en que la cultura no puede entenderse como un monolito preestablecido (McSweeney, 2009). Así mismo, se le recrimina a este paradigma que los estudios solo aplican a ciertos grupos por estar basado en patrones generales, pero no a nivel individual (Brewer y Venaik, 2014), debido a que las diferencias culturales entre personas y organizaciones son menos sencillas de lo que plantean las ciencias de la medición y la administración (Witte, 2012). En este sentido, Barinaga (2007) culmina diciendo que cultura nacional no es más que un discurso que utilizan los grupos dominantes para asignar identidad, aunque en verdad se aplica a esquemas internacionales y multiculturales.

En adición a lo anterior, tanto Harrison y Klein (2007) como Belhoste y Monin (2013) establecen que existen al menos tres categorías que permiten caracterizar la diversidad: separación, variedad y disparidad para los primeros; y distancia nacional, diferenciación social y distinción funcional para los segundos. En ambos casos, solo el primer atributo se refiere a los valores, y, aunque estos fueran representativos, según Chen (2014), para poder comprender otras culturas es necesario desarrollar sentido de biculturalismo, no dar nada por sentado y no tomarse nada como personal. Así mismo, en su estudio sobre cooperación internacional, Keller y Loewenstein (2011) indican que las creencias pueden variar de cultura en cultura y que, por más que el valor sea el mismo, las interpretaciones cambian. Por su parte, Morris et al. (2008) han demostrado que, por más aspiraciones y esfuerzos que se realicen desde la cultura de una organización hacia la uniformidad, los empleados nunca dejarán de reaccionar conforme a sus normas locales de interacción.

Finalmente, en el trabajo de Nemoto (2013) se estudia la igualdad de género en una sociedad patriarcal como Japón. Este estudio pone en evidencia que, por más esfuerzos que se han realizado para incorporar a mujeres en puestos directivos, estas deben emular la masculinidad suprimiendo la reproducción y la maternidad, y soportando largas jornadas de trabajo. Por su parte, Barrett y Oborn (2010) advierten sobre los problemas de la diversidad cultural al estudiar el efecto mediador de los objetos de contacto.

En cuanto a *adaptación cultural*, Fee y Gray (2012) indican que en el proceso se pueden distinguir dos etapas: la deculturación y la aculturación, por medio de las cuales los expatriados renuncian a los esquemas cognitivos existentes. Según otros estudios, esto implica un cambio de códigos culturales (Molinsky, 2007) o una transformación de cómo las personas piensan y se comportan que produce enfrentamientos entre los sistemas culturales (Cramton y Hinds, 2014).

Para Firth et al. (2014), la adaptación cultural implica dos aspectos de gran influencia: la potenciación psicológica y la motivación cultural; en cambio, para Chen et al. (2010), esta última disminuye cuando la distancia o la heterogeneidad cultural es mayor. En todo caso, Farh et al. (2010) expresan que en la adaptación es muy importante la inteligencia cultural, que implica una mayor orientación hacia el aprendizaje y la sociabilidad. Por su parte, Takeuchi et al. (2005) afirman que las experiencias previas en ambientes laborales diferentes a los propios facilitan el proceso.

Finalmente, en *construcción de sentido*, Liu et al. (2012) indican que la influencia cultural no es uniforme ni consistente en diversas situaciones, por ende, lo importante no es la diferencia como tal, sino la capacidad para ser abiertos a los cambios en las percepciones. De igual manera, Heijes (2011) muestra que la percepción intercultural no puede basarse en un enfoque soportado en valores culturales universales y que la construcción de sentido en torno a un

valor puede ser distinta según el lugar; por ejemplo, en Japón, el consenso se entiende en un proceso secuencial y unidireccional, mientras que en Holanda es más iterativo y sincrónico (Noorderhaven et al., 2007). En último lugar, Thiry-Cherques (2005) estudia la influencia de las imágenes culturales en el proceso de construcción de sentido y muestra cómo el trabajo puede tener significados diferentes según el lugar: es un asunto íntimo para un latino, pero socialmente funcional para un anglosajón.

DISCUSIONES

Hace ya un buen tiempo Willmott (2000) anunciaba: quien desee inmiscuirse en el estudio de la cultura en las organizaciones se encontrará con un campo desconcertante, y cuanto más uno se acerca, mayor oscuridad halla. En este sentido, la propuesta conceptual de paradigmas que se realiza en esta investigación aporta a esta problemática, que, entre otros aspectos, genera indeterminación y ambigüedad. No es una propuesta acabada, sino una contribución para la construcción del campo del estudio de la cultura en las organizaciones. La diferenciación y caracterización de cultura corporativa, cultura organizacional, cultura nacional y cultura interregional representa un aporte de gran valor para quienes desean iniciarse en este campo de estudio, así como para quienes buscan emprender una línea de investigación particular.

Cultura corporativa y cultura organizacional son dos conceptos que comúnmente se utilizan de manera indistinta, como si fuesen sinónimos. Aunque se caracterizan por centrarse en un nivel de análisis organizacional, presentan diferencias muy notables en su enfoque. El primero, con una mirada funcional, pone mayor énfasis en los aspectos integrados, armónicos y homogéneos de la cultura de una organización, y, por ende, se restringe a un nivel de cultura formal o deseada, que es establecida o

inducida por los líderes de las organizaciones. Debido al uso predominante de metodologías cuantitativas, son menores las posibilidades de profundizar en niveles más interpretativos, en los que las diferencias o ambigüedades podrían emerger. El hecho de abordar un nivel superficial de la cultura hace que solo se puedan contemplar aspectos en el nivel de enunciados semánticos, sin tener una comprensión real del entramado de significados.

Así mismo, ambas posturas paradigmáticas parecieran tener interés en toda la organización, pero, en propiedad, su nivel objeto de análisis no es el mismo. La escasa profundización en diferencias o ambigüedades, así como su orientación hacia la gestión cultural y de la diversidad con el fin de impactar el desempeño, el control social o la imagen ponen en evidencia que la cultura corporativa focaliza sus estudios en los niveles gerenciales o directivos, y no tanto en la organización en su conjunto. Esta ligera pero notoria diferencia es también señalada por Alvesson y Berg (1992) al indicar que ni el nivel objeto de análisis de la cultura corporativa ni el de los otros cinco destacados en su trabajo se enfoca realmente en la organización como totalidad.

Por su parte, la cultura organizacional se caracteriza por estudios de mayor profundidad de análisis y pone énfasis en descubrir aquellos aspectos diferenciados, ambiguos o que presentan discrepancias con lo que expresan los niveles directivos por medio de los aspectos formales de la cultura. Araíz de esto, los estudios comprendidos en este paradigma naturalmente se inclinan por ahondar en los significados que adquieren los parámetros culturales establecidos por las organizaciones, y, por ende, buscarán el contraste, la divergencia y la heterogeneidad más que la unidad y el consenso. Desde esta perspectiva, por ejemplo, se entiende la cultura en una organización como una relación dialéctica entre una cultura deseada y una cultura vivenciada; dos dimensiones o fuerzas culturales que coexisten en las organizaciones y

que conforman un todo denominado cultura organizacional (ver Gentilin, 2019).

A diferencia de la cultura corporativa —que hace uso de los aspectos culturales para emprender acciones de mejora en las organizaciones—, la cultura organizacional se orienta a la interpretación. Su propósito consiste en entender las organizaciones a partir de su cultura, por este motivo, se caracteriza por utilizar metodologías cualitativas que posibiliten tener un mejor entendimiento de la vida organizacional, y su orientación temática se inclina más hacia la comprensión de la dinámica cultural y el proceso de construcción de sentido.

Si bien los cuadrantes representados en la figura 1 son diferentes, existen puentes o puntos de encuentro entre estos. Un ejemplo lo representa el estudio de Plakoyiannaki et al. (2008), que se enmarca en la cultura corporativa. En su investigación, los autores utilizan una metodología cualitativa basada en entrevistas y observaciones, lo que los sitúa más en un eje comprensivo, pero la naturaleza del estudio es funcional y se orienta hacia la gestión de la cultura. Específicamente, su propósito es determinar cómo se puede fortalecer el éxito de los procesos de CRM con el fin de influenciar la relación entre los empleados y los clientes.

Con la cultura nacional y la cultura interregional sucede algo similar a los otros dos paradigmas, pero en un nivel macro, es decir, a nivel de país, regiones o sector industrial. Los trabajos abordados en este nivel buscan develar aspectos culturales más allá de los límites organizacionales, pero contemplando problemáticas de índole administrativa u organizacional que son afectadas o condicionadas por la cultura del contexto o del ambiente.

Las diferencias entre cultura nacional y cultura interregional se evidencian, principalmente, en los temas abordados, la finalidad de los estudios y las metodologías utilizadas. La primera se orienta a la parametrización de la diversidad cultural a partir de inferir, con base en patrones culturales

universales, cómo será el comportamiento de las personas en una situación determinada, por ejemplo, en el grado de cooperación, en la relación entre directivos y subordinados, o en el curso que adoptarán las prácticas de gestión. El uso de metodologías cuantitativas y la pretensión de generalización develan el interés hacia la búsqueda de modelos o estándares que posibiliten predecir conductas de actuación.

La cultura interregional, a diferencia de la anterior, pone mayor énfasis en estudios críticos sobre la postura determinista y universal de la cultura nacional, y en la diversidad cultural, la adaptación y la construcción de sentido. Desde este paradigma, se enfatiza en la necesidad de llevar a cabo aproximaciones en profundidad desde diversos puntos de vista y mediante el uso de metodologías que permitan explicar el sentido que las personas les otorgan a los aspectos culturales. Es evidente que cada caso es singular y que la multiplicidad de puntos de vista es parte de la esencia de la cultura, y aún más a niveles de análisis que exceden el ámbito organizacional.

Esto termina por concluir la mayor discrepancia que existe entre los paradigmas funcionales y los comprensivos. Tanto la cultura corporativa como la cultura nacional, salvaguardando el nivel de análisis, tienen su punto de encuentro en el propósito de aportar al conocimiento a partir de postulados teóricos y generales que explican qué es y cómo es la cultura en las organizaciones o en ámbitos de mayor dimensión, como un país.

Por otro lado, la cultura organizacional y la cultura interregional coinciden en el camino de buscar desmitificar esas posturas prescriptivas y universales orientadas a predeterminar la cultura. Justo en uno de los trabajos analizados, Ravasi y Schultz (2006) destacan el supuesto universal y erróneo de que en las organizaciones existe un pensamiento único y detectable con facilidad a partir de los elementos culturales visibles. Paradójicamente, y en sentido contrario, los autores postulan que en torno al concepto de cultura

existe un grado muy bajo de uniformidad y consistencia. Por ello, desde estos enfoques más comprensivos se busca una mirada alternativa para entender al complejo fenómeno organizacional, sin decir que el conocimiento pueda ser generalizable a otros casos o regiones.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una limitación de este trabajo está conformada por la clasificación propuesta de los cuatro paradigmas, los cuales no necesariamente son estáticos, pero tampoco buscan ser deterministas. Si bien se realiza una taxonomía con el fin de aportar claridad al campo de estudio, el análisis realizado para llegar a estos resultados siempre quedará expuesto a la subjetividad de los investigadores.

Otra limitación del trabajo lo proporciona la muestra de revistas seleccionadas. Aunque se optó por seleccionar revistas de máxima calidad y rigor científico, esto condiciona los resultados obtenidos. La elección de otras revistas o bases de datos no necesariamente generaría cambios en la propuesta de los cuatro paradigmas, pero sí podría incidir en la caracterización de estos, toda vez que, en otros ámbitos —por ejemplo, el latinoamericano—, la situación podría presentar diferencias. Así mismo, es necesario indicar que, tanto por los hallazgos emergentes que se obtengan del análisis como por las tendencias que se observen en otras latitudes, los resultados podrían derivar en diferentes aportes. Como ejemplo se podrían revisar los trabajos de Gentilin (2020), Gonzales-Limas et al. (2018) o Ruiz y Naranjo (2012), todos circunscriptos al contexto colombiano.

A raíz de esto, se invita a los lectores a retomar la clasificación impulsada en este trabajo para analizar el campo de estudio a partir de otras revistas o bases de datos que posibiliten caracterizar el campo de la cultura en las organizaciones en otras regiones. Esta línea sugerida de estudio adquiere relevancia toda vez que los resultados obtenidos

de la investigación permitieron identificar que menos del 0,5% de los autores de los artículos publicados en las revistas analizadas están adscritos a instituciones latinoamericanas.

Otra línea futura de investigación recomendada es el análisis y la identificación de trabajos teóricos y trabajos aplicados, con el fin de resaltar casos de Latinoamérica estudiados desde esta temática. Esto posibilitaría aportar información relevante para estudiosos de la región, así como para la toma de decisiones por parte de consultores y empresarios.

REFERENCIAS

- AILON, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's consequences in a value test of its own design. *Academy of Management Review*, 33(4), 885-904. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421995>
- AKTOUF, O. (1990). Le symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain. En J-F. CHANLAT (Dir.), *L'individue dans l'organisation. Les dimensions oubliées* (pp. 553-588). Les Press de l'Université Laval - Éditions Eska. <https://www.pulaval.com/produit/l-individu-dans-l-organisation-les-dimensions-oubliees>
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226. http://organisationsethnologie.de/index_htm_files/Allaire_1984.pdf
- ALVESSON, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge University Press.
- ALVESSON, M. (2002). *Understanding organizational culture*. SAGE.
- ALVESSON, M. y BERG, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism*. Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110136074>
- ALVESSON, M. y SVENINGSSON, S. (2008). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.

- ATEN, K. y HOWARD-GRENVILLE, J. (2012). Encouraging trade at the boundary of organizational culture and institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 114-117. <https://doi.org/10.1177/1056492611419803>
- BACHARACH, S. B., BAMBERGER, P. A. y VASHDI, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among white and African-American peers. *Academy of Management Journal*, 48(4), 619-644. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17843942>
- BARINAGA, E. (2007). 'Cultural diversity' at work: 'National culture' as a discourse organizing an international project group. *Human Relations*, 60(2), 315-340. <https://doi.org/10.1177/0018726707075883>
- BARRETT, M. y OBORN, E. (2010). Boundary object use in cross-cultural software development teams. *Human Relations*, 63(8), 1.199-1.221. <https://doi.org/10.1177/0018726709355657>
- BARSADE, S. G. y O'NEILL, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598. <https://doi.org/10.1177/0001839214538636>
- BASKERVILLE, R. F. (2003). Hofstede never studied culture. *Accounting, Organization and Society*, 28(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4)
- BATHURST, R. J. y MONIN, N. (2010). Finding myth and motive in language: A narrative of organizational change. *Journal of Management Inquiry*, 19(3), 262-272. <https://doi.org/10.1177/1056492610362917>
- BELHOSTE, N. y MONIN, P. (2013). Constructing differences in a cross-cultural context: National distance, social differentiation or functional distinction. *Human Relations*, 66(12), 1.529-1.561. <https://doi.org/10.1177/0018726713484943>
- BELL, E., TAYLOR, S. y DRISCOLL, C. (2012). Varieties of organizational soul: The ethics of belief in organizations. *Organization*, 19(4), 425-439. <https://doi.org/10.1177/1350508411411759>

- BEUGELSDIJK, S., KOEN, C. I. y NOORDERHAVEN, N. G. (2006). Organizational culture and relationship skills. *Organization Studies*, 27(6), 833-854. <https://doi.org/10.1177/0170840606064099>
- BHAGAT, R. S., STEVERSON, P. K. y SEGOVIS, J. C. (2007). International and cultural variations in employee assistance programmes: Implications for managerial health and effectiveness. *Journal of Management Studies*, 44(2), 222-242. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00686.x>
- BIRON, M. (2010). Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relations*, 63(6), 875-897. <https://doi.org/10.1177/0018726709347159>
- BOYACIGILLER, N., KLEINBERG, J., PHILLIPS, M. y SACKMANN, S. (1995). Conceptualizing culture in international management research. En B. PUNNETT y O. SHENKAR (Eds.), *Handbook of International Management Research* (1.ª ed., pp. 99-167). Wiley-Blackwell Publishers. <https://doi.org/10.3998/mpub.11898>
- BRANNEN, Y. M. y SALK, J. (2000). Partnering across borders: Negotiating organizational culture in a German-Japanese joint venture. *Human Relations*, 53(4), 451-487. <https://doi.org/10.1177/0018726700534001>
- BREWER, P. y VENAİK, S. (2014). The ecological fallacy in national culture research. *Organization Studies*, 35(7), 1.063-1.086. <https://doi.org/10.1177/0170840613517602>
- CALLAN, S. (2007). Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies. *Work, Employment and Society*, 21(4), 673-691. <https://doi.org/10.1177/0950017007082876>
- CANATO, A., RAVASI, D. y PHILLIPS, N. (2013). Coerced practice implementation in cases of low cultural fit: Cultural change and practice adaptation during the implementation of Six Sigma at 3M. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1.724-1.753. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0093>

- CASTILLA, E. J. y BENARD, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 543-576. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- CHATMAN, J. y SPATARO, S. (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, 48(2), 321-331. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928415>
- CHEN, G., KIRKMAN, B. L., KIM, K., FARH, C. I. y TANGIRALA, S. (2010). When does cross-cultural motivation enhance expatriate effectiveness? A multilevel investigation of the moderating roles of subsidiary support and cultural distance. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1.110-1.130. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.54533217>
- CHEN, M-J. (2014). Becoming ambicultural: A personal quest, and aspiration for organizations. *Academy of Management Review*, 39(2), 119-137. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0493>
- CHEN, Z. y ARYEE, S. (2007). Delegation and employee work outcomes: An examination of the cultural context of mediating processes in China. *Academy of Management Journal*, 50(1), 226-238. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24162389>
- CHEVRIER, S. (2009). Is national culture still relevant to management in a global context? The case of Switzerland. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 9(2), 169-183. <https://doi.org/10.1177/1470595809335723>
- CHHOKAR, J., BRODBECK, F. y HOUSE, R. (2007). *Culture and leadership, across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Lawrence Erlbaum Associates.
- CHIANG, F. F. y BIRTCH, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1.293-1.330. <https://doi.org/10.1177/0018726707082849>
- CHIANG, F. F. y BIRTCH, T. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic

- comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x>
- CHUA, R. Y. (2013). The costs of ambient cultural disharmony: Indirect intercultural conflicts in social environment undermine creativity. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1.545-1.577. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0971>
- CLARKE, J. (2011). Revitalizing entrepreneurship: How visual symbols are used in entrepreneurial performances. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1.365-1.391. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.01002.x>
- COSTAS, J. (2012). "We are all friends here": Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377-395. <https://doi.org/10.1177/1056492612439104>
- CRAMTON, C. D. y HINDS, P. J. (2014). An embedded model of cultural adaptation in global teams. *Organization Science*, 25(4), 1.056-1.081. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0885>
- DACIN, M. T., MUNIR, K. y TRACEY, P. (2010). Formal dining at Cambridge colleges: Linking ritual performance and institutional maintenance. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1.393-1.418. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57318388>
- DAILEY, S. L. y BROWNING, L. (2014). Retelling stories in organizations: Understanding the functions of narrative repetition. *Academy of Management Review*, 39(1), 22-43. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0329>
- DEAL, T. A. y KENNEDY, A. A. (1985). *Cultura corporativa*. Fondo Educativo Interamericano.
- EARLEY, C. P. y MOSAKOWSKI, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49. <https://doi.org/10.2307/1556384>
- ERDOGAN, B., LIDEN, R. y KRAIMER, M. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational

- culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395-406. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786086>
- ESPINA, A. B. (1992). *Manual de antropología cultural*. Amarú Ediciones.
- FARH, C. I., BARTOL, K. M., SHAPIRO, D. L. y SHIN, J. (2010). Networking abroad: A process model of how expatriates form support ties to facilitate adjustment. *Academy of Management Review*, 35(3), 434-454. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142246>
- FARH, J.-L., HACKETT, R. D. y LIANG, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25530866>
- FEE, A. y GRAY, S. J. (2012). The expatriate-creativity hypothesis: A longitudinal field test. *Human Relations*, 65(12), 1.515-1.538. <https://doi.org/10.1177/0018726712454900>
- FIRTH, B. M., CHEN, G., KIRKMAN, B. L. y KIM, K. (2014). Newcomers abroad: Expatriate adaptation during early phases of international assignments. *Academy of Management Journal*, 57(1), 280-300. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0574>
- FITZSIMMONS, S. R. (2013). Multicultural employees: A framework for understanding how they contribute to organizations. *Academy of Management Review*, 38(4), 525-549. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0234>
- FLORES-PEREIRA, M. T., DAVEL, E. y Cavedón, N. R. (2008). Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, 61(7), 1.007-1.026. <https://doi.org/10.1177/0018726708093906>
- FLORIÁN, V. B. (2011). *Diccionario de filosofía* (10.ª reimpr.). Editorial Panamericana.
- GALE, J. y VANCE, C. M. (2012). Cross-cultural knowledge sharing for competitive advantage: An interview with Nigel J. Holden.

- Journal of Management Inquiry*, 21(4), 397-403. <https://doi.org/10.1177/1056492612441394>
- GALEANO, M. M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- GALEANO, M. M. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada* (3.ª ed.). La Carreta Editores.
- GEHMAN, J., TREVIÑO, L. K. y GARUD, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0628>
- GENTILIN, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. GONZALES-MIRANDA (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (pp. 83-114). Editorial EAFIT.
- GENTILIN, M. (2019). Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado. En S. CLEGG, C. HARDY, T. B. LAWRENCE, W. R. NORD, D. R. GONZALES-MIRANDA y G. RAMÍREZ-MARTÍNEZ (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales*. Vol. II. *Exploración de las temáticas* (pp. 823-838). UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT y SAGE.
- GENTILIN, M. (2020). Perspectivas de cultura organizacional en Colombia. Una revisión de las publicaciones. En D. GONZALES-MIRANDA, M. SANABRIA, D. MARÍN-IDÁRRAGA, M. GÓMEZ-VILLEGAS y J. SAAVEDRA-MAYORGA (Eds.), *Los estudios organizacionales en Colombia. Aproximaciones, diversidad y desarrollo* (pp. 122-140). Editorial EAFIT y Universidad del Rosario.
- GENTILIN, M., GONZALES-MIRANDA, D. y OCAMPO-SALAZAR, C. (2019). Estudio de las organizaciones: un análisis comparativo del ámbito internacional y latinoamericano (2000-2014). En S. CLEGG, C. HARDY, T. B. LAWRENCE, W. R. NORD, D. R. GONZALES-MIRANDA y G. RAMÍREZ-MARTÍNEZ (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales*. Vol. II. *Exploración de las temáticas* (pp. 1.187-1.224). UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT y SAGE.

- GONZALES-LIMAS, W., BASTIDAS-JURADO, C., FIGUEROA-CHAVES, H., ZAMBRANO-GUERRERO, C. y MATABANCHOY-TULCÁN, S. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de cultura organizacional. *Universidad y Salud*, 20(2), 200-214. <https://doi.org/10.22267/rus.182002.123>
- GRECKHAMER, T. (2011). Cross-cultural differences in compensation level and inequality across occupations: A set-theoretic analysis. *Organization Studies*, 32(1), 85-115. <https://doi.org/10.1177/0170840610380806>
- GUILLAUME, Y., VAN KNIPPENBERG, D. y BRODBECK, F. C. (2014). Nothing succeeds like moderation: A social selfregulation perspective on cultural dissimilarity and performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1.284-1.308. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0046>
- HALSALL, R. y BROWN, M. (2013). Askesis and organizational culture. *Organization*, 20(2), 233-255. <https://doi.org/10.1177/1350508412443580>
- HANCOCK, P. (2008). Fear and (self) loathing in Coleridge close: Management in crisis in the 1970s Sitcom. *Organization*, 15(5), 685-703. <https://doi.org/10.1177/1350508408093648>
- HARRISON, D. A. y KLEIN, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1.199-1.228. <https://doi.org/10.2307/20159363>
- HARRISON, S. H. y CORLEY, K. G. (2011). Clean climbing, carabiners, and cultural cultivation: Developing an open-systems perspective of culture. *Organization Science*, 22(2), 391-412. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0538>
- HATCH, M. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- HATCH, M. J. y ZILBER, T. (2012). Conversation at the border between organizational culture theory and institutional theory. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 94-97. <https://doi.org/10.1177/1056492611419793>

- HEIJES, C. (2011). Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: Curaçao and the Netherlands. *Human Relations*, 64(5), 653-674. <https://doi.org/10.1177/0018726710386394>
- HILL, V. y CARLEY, K. M. (2011). Win friends and influence people: Relationships as conduits of organizational culture in temporary placement agencies. *Journal of Management Inquiry*, 20(4), 432-442. <https://doi.org/10.1177/1056492611432807>
- HININGS, B. (2012). Connections between institutional logics and organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 98-101. <https://doi.org/10.1177/1056492611419798>
- HOFSTEDE, G. (1980a). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE.
- HOFSTEDE, G. (1980b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- HOFSTEDE, G. (2002). Dimensions do not exist: A reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1.355-1.361. <https://doi.org/10.1177/00187267025511004>
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. y SANDERS, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- HOUSE, R., HANGES, P., JAVIDAN, M., DORFMAN, P. y GUPTA, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE.
- HOWARD-GRENVILLE, J., GOLDEN-BIDDLE, K., IRWIN, J. y MAO, J. (2011). Liminality as cultural process for cultural change. *Organization Science*, 22(2), 522-539. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0554>
- HUTZSCHENREUTER, T., VOLL, J. C. y VERBEKE, A. (2011). The impact of added cultural distance and cultural diversity on international expansion patterns: A penrosean perspective.

- Journal of Management Studies*, 48(2), 305-329. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00966.x>
- JONES, C. y SPICER, A. (2005). The sublime object of entrepreneurship. *Organization*, 12(2), 223-246. <https://doi.org/10.1177/1350508405051189>
- JONES, O. (2000). Scientific management, culture and control: A first-hand account of Taylorism in practice. *Human Relations*, 53(5), 631-653. <https://doi.org/10.1177/0018726700535002>
- JONES, R., JIMMIESON, N. y GRIFFITHS, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- KAHN, J. (1975). *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Anagrama.
- KAPLAN, S. (2011). Strategy and PowerPoint: An inquiry into the epistemic culture and machinery of strategy making. *Organization Science*, 22(2), 320-346. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0531>
- KELLER, J. y LOEWENSTEIN, J. (2011). The cultural category of cooperation: A cultural consensus model analysis for China and the United States. *Organization Science*, 22(2), 299-319. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0530>
- KELLOGG, K. C. (2011). Hot lights and cold steel: Cultural and political toolkits for practice change in surgery. *Organization Science*, 22(2), 482-502. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0539>
- KIM, H. y JENSEN, M. (2014). Audience heterogeneity and the effectiveness of market signals: How to overcome liabilities of foreignness in film exports? *Academy of Management Journal*, 57(5), 1.360-1.384. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0903>
- KOTRBA, L. M., GILLESPIE, M. A., SCHMIDT, A. M., SMERK, R. E., RITCHIE, S. A. y DENISON, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the

- interaction effects. *Human Relations*, 65(2), 241-262. <https://doi.org/10.1177/0018726711426352>
- LÆGREID, P., RONESS, P. G. y VERHOEST, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of State agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1.321-1.347. <https://doi.org/10.1177/0170840611416744>
- LAMERTZ, K., HEUGENS, P. P. y CALMET, L. (2005). The configuration of organizational images among firms in the Canadian beer brewing industry. *Journal of Management Studies*, 42(4), 817-843. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00520.x>
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., LIAO, C. y MEUSER, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1.434-1.452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- LIU, L. A., FRIEDMAN, R., BARRY, B., GELFAND, M. J. y ZHANG, Z.X. (2012). The dynamics of consensus building in intracultural and intercultural negotiations. *Administrative Science Quarterly*, 57(2), 269-304. <https://doi.org/10.1177/0001839212453456>
- MAGALA, S. (2009). Crosscultural life of social values and organizational analysis: An introduction to the special themed section. *Organization Studies*, 30(9), 925-931. <https://doi.org/10.1177/0170840609338982>
- MAITLIS, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- MALSCH, B., TREMBLAY, M. S. y GENDRON, Y. (2012). Sense-making in compensation committees: A cultural theory perspective. *Organization Studies*, 33(3), 389-421. <https://doi.org/10.1177/0170840611433993>
- MARTIN, J. (2004). *Organizational culture* (Research Paper Series, n.º 1847). University of Stanford.
- MARTIN, J., FROST, P. y O'NEILL, O. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. En S. CLEGG, C.

HARDY, T. LAWRENCE y W. NORD (Eds.), *The SAGE handbook of organizations studies* (2.^a ed., pp. 725-753). SAGE.

- McDONNELL, M-H. y KING, B. (2013). Keeping up appearances: Reputational threat and impression management after social movement boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387-419. <https://doi.org/10.1177/0001839213500032>
- McELROY, J. C. y MORROW, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human Relations*, 63(5), 609-636. <https://doi.org/10.1177/0018726709342932>
- McSWEENEY, B. (2002a). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
- McSWEENEY, B. (2002b). The essentials of scholarship: A reply to Geert Hofstede. *Human Relations*, 55(11), 1.363-1.372. <https://doi.org/10.1177/00187267025511005>
- McSWEENEY, B. (2009). Dynamic diversity: Variety and variation within countries. *Organization Studies*, 30(9), 933-957. <https://doi.org/10.1177/0170840609338983>
- MOLINSKY, A. (2007). Cross-cultural code-switching: The psychological challenges of adapting behavior in foreign cultural interactions. *Academy of Management Review*, 32(2), 622-640. <https://doi.org/10.2307/20159318>
- MONTAÑO-HIROSE, L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. Tres modelos analíticos. *Iztapalapa*, (55), 15-33. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/401>
- MORGAN, P. I. y OGBONNA, E. (2008). Subcultural dynamics in transformation: A multi-perspective study of healthcare professionals. *Human Relations*, 61(1), 39-65. <https://doi.org/10.1177/0018726707085945>

- MORRILL, C. (2012). From bridges to trading zones in organizational culture and institutional research. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 109-113. <https://doi.org/10.1177/1056492611419802>
- MORRIS, M. W., PODOLNY, J. y NI SULLIVAN, B. (2008). Culture and coworker relations: Interpersonal patterns in American, Chinese, German, and Spanish divisions of a global retail bank. *Organization Science*, 19(4), 517-532. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0333>
- MUNN, Z., PETERS, M., STERN, C., TUFANARU, C., MCARTHUR, A. y AROMATARIS, E. (2018). Systematic review or scoping review? Guidance for authors when choosing between a systematic or scoping review approach. *BMC Medical Research Methodology*, (18), art. 143. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0611-x>
- NÄSLUND, L. y PEMER, F. (2012). The appropriated language: Dominant stories as a source of organizational inertia. *Human Relations*, 65(1), 89-110. <https://doi.org/10.1177/0018726711424322>
- NEDERVEEN-PIETERSE, A., VAN KNIPPENBERG, D. y VAN DIERENDONCK, D. (2013). Cultural diversity and team performance: The role of team member goal orientation. *Academy of Management Journal*, 56(3), 782-804. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0992>
- NELSON, R. E. (2011). Adversity, organizational culture and executive turnover in a Brazilian manufacturer. *Organization Studies*, 32(3), 407-425. <https://doi.org/10.1177/0170840610397479>
- NELSON, R. y GOPALAN, S. (2003). Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. *Organization Studies*, 24(7), 1.115-1.151. <https://doi.org/10.1177/01708406030247006>
- NEMOTO, K. (2013). When culture resists progress: Masculine organizational culture and its impacts on the vertical segregation of women in Japanese companies. *Work, Employment and Society*, 27(1), 153-169. <https://doi.org/10.1177/0950017012460324>

- NICHOLSON, N. (2005). Meeting the Maasai: Messages for management. *Journal of Management Inquiry*, 14(3), 255-267. <https://doi.org/10.1177/1056492605279095>
- NOORDERHAVEN, N. G., BENDERS, J. y KEIZER, A. B. (2007). Comprehensiveness versus pragmatism: Consensus at the Japanese-Dutch interface. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1.349-1.370. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00712.x>
- OGBONNA, E. y HARRIS, L. C. (2002). Organizational culture: A ten year, two-phase study of change in the UK food retailing sector. *Journal of Management Studies*, 39(5), 673-706. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00004>
- OUCHI, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- PATTIE, M., PARKS, L. y WALES, W. (2012). Who needs security? Entrepreneurial minorities, security values, and firm performance. *Journal of Management Inquiry*, 21(3), 319-328. <https://doi.org/10.1177/1056492611425090>
- PETERS, T. J. y WATERMAN, R. H. (1982). *In search of excellence*. Harper y Row.
- PLAKOYIANNAKI, E., TZOKAS, N., DIMITRATOS, P. y SAREN, M. (2008). How critical is employee orientation for customer relationship management? Insights from a case study. *Journal of Management Studies*, 45(2), 268-293. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00740.x>
- POST, C., SARALA, R., GATRELL, C. y PRESCOTT, J. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies*, 57(2), 351-376. <https://doi.org/10.1111/joms.12549>
- PRICE, K. N., GIOIA, D. A. y CORLEY, K. G. (2008). Reconciling scattered images. *Journal of Management Inquiry*, 17(3), 173-185. <https://doi.org/10.1177/1056492608314991>
- RAMASWAMI, A., HUANG, J. C. y DREHER, G. (2014). Interaction of gender, mentoring, and power distance on career attainment:

- A cross-cultural comparison. *Human Relations*, 67(2), 153-173. <https://doi.org/10.1177/0018726713490000>
- RAVASI, D. y SCHULTZ, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794663>
- REHN, A. (2008). Pop (culture) goes the organization: On highbrow, lowbrow and hybrids in studying popular culture within organization studies. *Organization*, 15(5), 765-783. <https://doi.org/10.1177/1350508408093652>
- RHODES, C. y PARKER, M. (2008). Images of organizing in popular culture. *Organization*, 15(5), 627-637. <https://doi.org/10.1177/1350508408093645>
- RINDOVA, V.P., WILLIAMSON, I.O., PETKOVA, A.P. y SEVER, J.M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1.033-1.049. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573108>
- RINDOVA, V., DALPIAZ, E. y RAVASI, D. (2011). A cultural quest: A study of organizational use of new cultural resources in strategy formation. *Organization Science*, 22(2), 413-431. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0537>
- RIPPIN, A. (2011). Ritualized Christmas headgear or 'Pass me the tinsel, mother: It's the office party tonight'. *Organization*, 18(6), 823-832. <https://doi.org/10.1177/1350508411416399>
- ROBERTSON, M. y SWAN, J. (2003). 'Control – what control?' Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm. *Journal of Management Studies*, 40(4), 831-858. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00362>
- RODRIGUES, S. (2006). The political dynamics of organizational culture in an institutionalized environment. *Organization Studies*, 27(4), 537-557. <https://doi.org/10.1177/0170840605059454>

- RUIZ, Y. y NARANJO, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 285-307. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- SCHEIN, E. (2006). From brainwashing to organizational therapy: A conceptual and empirical journey in search of 'systemic' health and a general model of change dynamics. A drama in five acts. *Organization Studies*, 27(2), 287-301. <https://doi.org/10.1177/0170840606061831>
- SCHULTZ, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110882476>
- SCHULTZ, M. (2012). Relationships between culture and institutions: New interdependencies in a global world? *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 102-106. <https://doi.org/10.1177/1056492611419799>
- SCHULTZ, M. y HININGS, B. (2012). A comment at the border between institutional and organizational culture theories. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 107-108. <https://doi.org/10.1177/1056492611419800>
- SHUKAITIS, S. (2008). Dancing amidst the flames: Imagination and self-organization in a minor key. *Organization*, 15(5), 743-764. <https://doi.org/10.1177/1350508408093651>
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. <https://www.jstor.org/stable/2392246>
- SØRENSEN, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- STAHL, G. K. y VOIGT, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176. <https://www.jstor.org/stable/25146169>

- STORMER, F. y DEVINE, K. (2008). Acting at work: Façades of conformity in academia. *Journal of Management Inquiry*, 17(2), 112-134. <https://doi.org/10.1177/1056492607310983>
- SZKUDLAREK, B. (2009). Through western eyes: Insights into the intercultural training field. *Organization Studies*, 30(9), 975-986. <https://doi.org/10.1177/0170840609338987>
- TAKEUCHI, R., TESLUK, P., YUN, S. y LEPAK, D. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85-100. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993143>
- TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (3.^a ed.). Paidós Ibérica.
- THIRY-CHERQUES, R. (2005). Chance and fortune. *Organization*, 12(4), 590-600. <https://doi.org/10.1177/1350508405052761>
- THOMAS, D. C., FITZSIMMONS, S. R., RAVLIN, E. C., AU, K. Y., EKELUND, B. Z. y BARZANTNY, C. (2010). Psychological contracts across cultures. *Organization Studies*, 31(11), 1.437-1.458. <https://doi.org/10.1177/0170840610380811>
- TRANFIELD, D., DENYER, D. y SMART, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- TYLOR, E. (1920[1871]). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom* (6.^a ed.). John Murray.
- VAARA, E. y TIENARI, J. (2011). On the narrative construction of multinational corporations: An antenarrative analysis of legitimation and resistance in a cross-border merger. *Organization Science*, 22(2), 370-390. <https://www.jstor.org/stable/20868866>
- VAN DICK, R., VAN KNIPPENBERG, D., HÄGELE, S., GUILLAUME, Y. R. y BRODBECK, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1.463-1.492. <https://doi.org/10.1177/0018726708095711>

- WEISINGER, J. y SALIPANTE, P. (2000). Cultural knowing as practicing extending our conceptions of culture. *Journal of Management Inquiry*, 9(4), 376-390.
- WHITE, L. (1975). El concepto de cultura. En J. KAHN (Comp.), *El concepto de cultura. Textos fundamentales* (pp. 129-155). Anagrama.
- WILLIAMSON, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's Model of national culture. *Human Relations*, 55(11), 1.373-1.395. <https://doi.org/10.1177/00187267025511006>
- WILLMOTT, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: Managing cultures in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>
- WILLMOTT, R. (2000). The place of culture in organization theory: Introducing the morphogenetic approach. *Organization*, 7(1), 95-128. <https://doi.org/10.1177/135050840071006>
- WITTE, A. E. (2012). Making the case for a postnational cultural analysis of organizations. *Journal of Management Inquiry*, 21(2), 141-159. <https://doi.org/10.1177/1056492611415279>
- XIAO, Z. y TSUI, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese High-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 1-31.
- ZAPATA-DOMÍNGUEZ, Á. (2002). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 18(27), 162-186. <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>
- ZILBER, T. B. (2012). The relevance of institutional theory for the study of organizational culture. *Journal of Management Inquiry*, 21(1), 88-93. <https://doi.org/10.1177/1056492611419792>
- ZOTT, C. y NGUYEN HUY, Q. (2007). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70-105. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.70>

Esta obra tiene como propósito plantear, desde una perspectiva latinoamericana, una discusión en torno a algunos conceptos, problemas, temáticas, teorías y categorías que conforman el pensamiento administrativo y desde los cuales se producen comprensiones y propuestas de transformación de la realidad. Desde la administración y los estudios organizacionales, se hace necesario desmarcarse de formas tradicionales de explicación en relación con las organizaciones, los elementos que las constituyen, los efectos derivados de su operación y las oportunidades y retos a ellas asociados. Este esfuerzo implica tener conciencia del locus de enunciación, de las características y problemáticas de los contextos, de la necesidad de superar la difusión acrítica del pensamiento hegemónico, que termina por instaurar una forma de ser y estar de las organizaciones, del trabajo y de la gestión, así como de su hacer y de la manera de entenderlas. Este libro de investigación se dirige a todos los interesados y especialistas en el análisis de temáticas de vanguardia en estudios organizacionales y de administración.

La presente publicación es fruto del trabajo coordinado entre la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, el Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM-Azcapotzalco) y el Posgrado en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa, a partir de una relación académica previa con el Nodo Perspectivas de la Administración y la Concepción Organizacional Contemporáneas (PACOC), perteneciente a la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO).

